

Saksnummer	Utvalg	Møtedato
15/2	Organisasjonsutvalget	28.01.2015
15/2	Formannskapet	28.01.2015
	Bystyret	12.02.2015

Administrativ omorganisering og endring av organisasjonskartet i Bodø kommune

Forslag til vedtak

Saken tas til etterretning

Sammendrag og oppsummering

1.1. Generelt

Rådmannen vil med dette redegjøre for de endringer som gjøres som en naturlig konsekvens av de ulike utfordringer som kommunen står overfor. Endringen skjer innenfor de budsjetttrammer Bystyret har vedtatt for 2015 – 2018.

En kommune på Bodø's størrelse krever stor oppmerksomhet på strategisk utvikling av kommunen, samt fokus på både utadrettet arbeid/ synliggjøring samt stort fokus på intern effektivisering og koordinering av kommunens virksomhet. I tillegg til å styrke samordningen av intern virksomhet, vil etableringen av assisterende rådmann styrke strategisk ledelse og kontakt med politisk ledelse.

Det påhviler rådmannen å optimalisere den administrative organiseringen som et verktøy for å nå de mål bystyret har vedtatt. Rådmannen er delegert myndighet til å gjøre dette jfr gjeldende delegeringsreglementet. Saken er behandlet administrativt og er gitt tilslutning av SLM. Forslaget er drøftet i drøftingsmøte 14 jan. 2015, samt er gjennomgått i SAMU. Saken sendes videre som referatsak både til organisasjonsutvalg, formannskap og bystyret.

1.2. Punktvis listing av konkrete endringer:

1.2.1. Mange av de interne stabsfunksjonene/ kontorene i dagens sentraladministrasjon samles i en Administrasjonsavdeling, ledet av Assisterende rådmann. I tillegg flyttes noen arbeidsområder fra andre avdelinger til administrasjonsavdelingen.

1.2.2. Følgende av dagens kontor vil være del av administrasjonsavdelingen.

- HR kontoret
- IKT kontoret

- Kommunikasjonskontoret (info, service og arkiv)
- Kommuneadvokat (som beholder sin faglige selvstendige rolle)
- Prosjektkontor

1.2.3. Samfunnskontoret blir samfunnsavdeling og plasseres på linje med de tre store tjenesteproduserende avdelingene 1) oppvekst – og kultur, 2) Helse- og omsorg samt 3) Tekniske tjenester og vil dermed være den fjerde avdelingen i linjen til rådmannen og inngår dermed ikke lenger i sentraladministrasjonen.

1.2.4. Prosjektkontor er etablert. Kontoret rapporterer til assisterende rådmann. Formålet med kontoret er å sikre tilstrekkelig porteføljestyring og gevinstrealisering av kommunens prosjekter.

1.2.5. Politisk sekretariat består i linjen direkte under rådmannen

1.2.6. Overordnet organisasjonskart, se vedlegg.

1.2.7. Rådmannen holder bystyret løpende orientert om andre justeringer av organisasjonen.

2. Saksopplysninger og vurderinger

2.1.1. Etablering av administrasjonsavdeling under ledelse av Assisterende rådmann

Rådmannen har over tid utredet spørsmålet om behov for mer overordnet ledelseskapasitet. I dette er det søkt ekstern konsulentbistand fra Bedriftskompetanse, det er gjennomført samlinger i rådmannens ledergruppe, temaet har vært oppe i flere ledermøter, saken er drøftet med tillitsvalgte og saken er behandlet i SAMU. Følgende hovedargumenter er lagt til grunn for å etablere funksjonen assisterende rådmann:

- Bystyret og politisk ledelse har et høyt ambisjonsnivå, med både økt og forbedret tjenesteproduksjon, samt stor fokus på kvalitativ god og effektiv drift. Dette har medført flere vedtak som trenger strategisk og praktisk oppfølging både i aktivitet og møteaktivitet med eksterne parter; samt flere endringsprosesser innad i kommunen.

Denne situasjonen har medført endringer i ledergruppen, både hva angår fokus og ikke minst samordning av ulike avdelinger og kontor. Jo større og flere endringer, jo mer tid og ressurser må rådmannens ledergruppe bruke til å etablere forståelse og aksept for endringene blant medarbeidere og ledere, noe som har utfordret kapasiteten til rådmannen og hans stab.

- Rådmannen opplever at tilgjengelig rom for å tenke og jobbe strategisk er krevende med tanke på å finne tid til å jobbe med utvikling av organisasjonen gjennom å påvirke viktige prosesser. Hverdagene blir preget av hektisk møteaktivitet på mange forskjellige resultatområder.
- Omstilling og endring er krevende og krever større kapasitet i perioder. Både ledertreningsprogrammet «Vis vei» og det økonomiske omstillingsprosjektet «Framtida vårres 1 og 2» er eksempler på interne prosesser som er viktig å gjennomføre med høy kvalitet og med tilstrekkelig ledelsestrykk.

- Samtidig er arbeidet med endringer i den utadvendte tjenesteproduksjonen viktig; både vedr kommunens viktige rolle i samfunns- og byutviklingen generelt, men ikke minst i utviklingen av tjenesteproduksjonen som følge av befolkningsvekst og økte krav til tjenesteproduksjonen - Ikke minst blir arbeidet med å gjennomføre strategier og tiltak i kommuneplanens samfunnsdel også krevende for rådmannens ledergruppe. Dette indikerer behov for større kapasitet i ledergruppen.
- Rådmannen har også vurdert at den kommende kommunereform vil kreve betydelig mer administrativ ledelseskapasitet til å håndtere på best mulig vis i flere år framover og at det viktig å forberede seg ift dette i tide. Det er rimelig å anta at Bodø kommune blir basen for en større kommune basert på en fusjon mellom Bodø og andre relevante småkommuner. Rådmannen må være forberedt på å håndtere alle spørsmål i sakens anledning i flere år framover.
- Det er også viktig å skape rom for å styrke den politisk-administrative relasjonen i en situasjon med mange nye og relativt store prosjekter som skal gjennomføres.

Rapporteringslinjer

Følgende kontorer vil rapportere til assisterende rådmann:

- Kommuneadvokat
- HR kontoret
- IKT kontoret
- Kommunikasjonskontoret
- Prosjektkontor

Det har også vært vurdert om 1. økonomi- og finansavdelingen, 2. politisk sekretær og 3. samfunnskontoret skulle rapportere til assisterende rådmann, men etter nærmere vurdering finner vi det uhensiktsmessig basert på følgende argumentasjon:

- Politisk sekretær; praktisk tilrettelegger av politiske møter, før, under og etter samt alt som følger med av tilrettelegging rundt kommunens toppledelse. Funksjonen vil ha behov for å være i daglig dialog med ordfører og rådmannen løpende på stort og smått. Den mest hensiktsmessige organisering er at politisk sekretær rapporterer direkte til rådmannen.
- Økonomi- og finansavdelingen; det økonomiske ressursperspektivet er kanskje det mest sentrale og avgjørende tema i grensesnittet mellom politikk og administrasjon. Rådmannen finner det derfor påkrevd at denne avdelingen, som ledes av kommunal-direktør, rapporterer direkte til rådmannen.
- Samfunnskontoret; flyttes i sin helhet ut av administrasjonsavdelingen/ assisterende rådmann og inn som den fjerde tjenesteproduserende avdelingen. Kontorsjefstittelen gjøres om til kommunaldirektør på lik linje med avdelingene for helse- og omsorg, oppvekst og kultur samt teknisk.

Ansvarsområder til administrasjonsavdelingen, under ledelse av assisterende rådmann

- Daglig ledelse av sentraladministrasjonens tjenester
- Oppfølging av det kommunale eiendomsforetaket
- Deltagende i rådmannens ledergruppe

- Samordne og prioritere bruk av stabenes ressurser
- Utvikle strategiske prioriteringer i tråd med planer og vedtak
- Stedfortreder for rådmann
- Sikre gode rutiner som skal gi kvalitet i saksbehandlingen
- Oppfølging av vedtak og gjennomføring

Listen av ansvar er ikke uttømmende og vil måtte justeres når assisterende rådmann har kommet på plass som følge av en rekrutteringsprosess. Rådmannen vil følge opp spørsmålet om ansvar og ansvarsdeling løpende.

Vurderinger

Administrasjonsavdelingen samler de fleste av dagens kontor som er samlet i sentraladministrasjonen/ stab direkte under rådmannen. Assisterende rådmann får ansvar for alle stabslederne og deres kontorer. De får en felles leder som tenker helhetlig for staben til det beste for kommunen. Løsningen kan medføre at stabskontorene vil kunne bli omstrukturert da en ass rådmann vil kunne se nye måter å løse utfordringer på. Dette er ikke en del av denne redegjørelsen, men vil vurderes som en naturlig konsekvens av en slik organisering, trinn 2. En slik justering, trinn 2, vil måtte gjøres i nært samarbeid med rådmannens ledergruppe og berørte kontorer.

Assisterende rådmann får overordnet ansvar for at avdelingene jobber godt, både individuelt og sammen. Hver enkelt stabsleder får med dette en toppleder som vil være mer tilgjengelig for å løse utfordringer som kommer fortløpende. Beslutninger vil kunne fattes raskere og vil være mer tilpasset deres behov.

Rådmannen ønsker å etablere dagens samfunnskontor som en egen avdeling på linje med de andre som tidligere nevnt. Arbeid og ansvarsområde i samfunnskontoret er svært utadrettet, og således passer ikke dette inn i en ny administrasjonsavdeling der kommunens fellesfunksjoner og ”indretjenester” samles. I tillegg vil dette synliggjøre og øke viktigheten til arbeidet med kommuneplanens samfunnsdel.

Ved å etablere en assisterende rådmann vil ledergruppen reduseres fra elleve til syv deltakere, se eget punkt på dette. Det er vanskelig å si om dette antallet er optimalt eller ikke. Dersom det er for mange deltakere i en ledergruppe så kan antallet være en flaskehals med tanke på beslutningsevnen da det er flere som har interesser i ulike saker og dermed vil det kreves mer tid til å kunne fatte gode beslutninger. Det må også tas med i vurderingen at innsatsen til hver enkelt deltaker har en tendens til å gå ned dersom antallet deltagere i en gruppe blir for stor.

2.1.2. Rådmannens ledergruppe

For Rådmannen understrekes at vedkommende fortsatt har det helhetlige ansvaret for kommunens administrasjon, og dermed fortsatt står som ansvarlig overfor Bystyret (jfr kommuneloven). Samtidig innebærer endringen at rådmannen nå vil følge opp 6 store avdelinger, mot dagens 11 avdelinger/ kontor. SLM vil dermed bli mer funksjonelt, samtidig som størrelsen mellom avdelingene utjevnes bedre.

Å gjøre rådmannens ledergruppe mindre vil kunne bidra til mer effektivitet. Assisterende rådmann erstatter de tidligere fem stabslederne i ledergruppen og får ansvar for flere kontorer og et større

antall medarbeidere. Med et overordnet blikk vil han/hun ha et mer strategisk fokus på sine saker. Det vil kunne oppleves som mer relevant for de andre deltakerne i gruppen.

Ved å redusere størrelsen vil man kunne få en ledergruppe som blir mer samordnet og gjennomfører møter mer effektivt. Det vil bli enklere å informere og delegere de viktige sakene samt enklere å utveksle informasjon vedrørende gjennomføring av de viktige sakene. Resultatet kan bli en mer effektiv ledergruppe som med større grad av sannsynlighet vil kunne gjennomføre målene (vedtak) som er besluttet av bystyret.

En mindre, og sannsynlig mer effektiv ledergruppe, vil kunne sette høyere trykk på organisasjonen i endringsarbeid. Større effektivitet i ledergruppens arbeid vil frigjøre kapasitet som muliggjør høyere omstillingstakt.

Følgende roller inngår dermed i rådmannens ledergruppe:

- Rådmannen
- Assisterende rådmann
- Kommunaldirektør for
 - Økonomi og finans avdeling
 - Helse og omsorgsavdeling
 - Oppvekst- og kulturavdeling
 - Teknisk avdeling
 - Samfunnsavdeling (ny)

For å sikre kommunikasjon og informasjonsstrøm til politisk sekretær blir denne fast sekretær for rådmannens ledergruppe. Rådmannens ledergruppe møtes jevnlig etter et fastlagt mønster og inviterer eksterne ressurser med inn i møtene ved behov iht møteagenda.

2.1.3. Samfunnskontoret blir samfunnsavdeling

Dagens Samfunnskontor er organisert i sentraladministrasjonen. Samfunnskontoret oppfattes som noe bortgjemt og for lite synlig for våre eksterne brukergrupper.

Brukergruppene og kundene til Samfunnskontoret er i all hovedsak eksterne. Innen flere områder er brukerne de samme som for andre enheter i kommunen, særlig Byplan, men også eiendom/boligkontoret og service/kommunikasjon.

Samfunnskontorets interne brukere etterspør kompetanse innen strategisk plan- og utviklingsarbeid, prosjektledelse og prosessledelse. Dedikert faglig støttefunksjon på disse områdene bør prioriteres. Funksjoner og oppgaver er i all hovedsak på strategisk nivå og utviklingsorienterte. Noen oppgaver er imidlertid å oppfatte som drift og forvaltning.

De viktigste funksjonene som må ledes er som følger:

1. Strategisk planlegging
2. Strategisk utvikling (kommunens og bodøsamfunnets store prosjekter, samt løpende utviklingsoppgaver)
3. Aktiv tilrettelegging for nærings- og samfunnsutvikling

Det «Nye Samfunnskoret» etableres som en avdeling for bedre å ivareta de klart definerte brukergruppene, funksjonene og oppgavene som tilligger enheten.

2.1.4. Prosjektkontor og fokus på gevinstrealisering / porteføljestyling

Bakgrunn og hensikt

Bodø kommune bruker i stadig større omfang prosjekter for å realisere målsettinger gitt gjennom vedtak i ulike politiske fora samt i utvikling/effektivisering av egen organisasjon. Dette fordrer at organisasjonen i tillegg til å være dyktig på gjennomføring av enkelt-prosjekter også må ha kontroll og styring på hele prosjektporteføljen – eksempelvis ved jevnlig å vurdere om kommunen:

- Gjennomfører de rette prosjektene?
- Bruker prosjekttressursene riktig i henhold til politiske prioriteringer?
- Har tilstrekkelig kompetanse i prosjektene for å innfri prosjektmål?

Prosjektkontorets hovedoppgaver

- Beslutningsstøtte til ledelsen:
 - Følge opp og bidra til å sikre gevinstrealisering
 - Prioritering og ressurshåndtering mellom prosjekter og mellom drift/prosjekter
 - Ledelse og oppfølging (på makro nivå) av prosjektene
- Støtte til prosjektene:
 - Ressurs- og kompetansetilgang (metodikk, prosjektledere, adm. støtte ++)
 - Opplæring av prosjektdeltakere
 - Gjenbruk av erfaring fra avsluttede prosjekter
- Implementere og forvalte prosjektmetodikk:
 - Innføre og forvalte en prosjektmodell og prosjektplanleggingsverktøy
 - Utvikle prosesser og metoder for rapportering og oppfølging (på porteføljen)
- Bidra til kompetanseutvikling:
 - Utvikle og coache både prosjektledere og prosjektmedarbeidere
 - Utvikle organisasjonens prosjektmodenhet
- Kvalitetssikre prosjekter:
 - Gjennomføre prosjektevalueringer
 - Utføre analyser og revisjoner

Prosjektkontorets mandat og ansvar

- Prosjektkontoret er et rådgivende organ for:
 - Rådmann/SLM når det gjelder prioritering av prosjekter, ressursfordeling mellom prosjekter og risikovurdering av den totale porteføljen.
 - Prosjekteierne når det gjelder uthenting av forventede gevinster som prosjektene legger til rette for.
- Prosjektkontoret skal bidra med støtte til og opplæring av prosjektledere, prosjektmedarbeidere og representanter i styringsgruppene
- Prosjektkontoret skal forvalte den prosjektmetodikken og de prosjektverktøy som nå er under etablering i regi av HR kontoret og påse at disse benyttes der hvor det er hensiktsmessig
- Prosjektkontoret skal gjennomføre prosjektrevisjoner og kvalitetssikring av prosjekter basert på årlige planer godkjent i SLM
- Basert på ønske fra rådmann/SLM skal prosjektkontoret bistå med prosjektledelse av prosjekter i porteføljen

Prosjektkontoret er i dag etablert hvor det pr tiden er avsatt et årsverk til dette arbeidet. IKT sjef Frode Nilsen er konstituert i stillingen inntil videre.

2.1.5 Endringer i andre avdelinger

Den omtalte endringen medfører i utgangspunktet ikke endring i arbeidsfordeling mellom administrasjonsavdeling og disse avdelingene slik det fungerer i dag. Ansvars og arbeidsoppgaver mellom OK , HO, TA, ØK og SK blir heller ikke endret av denne prosessen (med noen meget små unntak).

Disse avdelingene beholder dagens plass i organisasjonskartet; med direkte kontakt og rapportering til rådmannen.

Det understrekes også at disse avdelingene vil ha samme faglige autoritet og kompetanse som i dagens organisering.

For øvrig presiseres at politisk sekretariat fortsatt ligger rett under rådmannen, med de muligheter og rutiner som er etablert med direkte kontakt med bystyre og politisk ledelse.

Konklusjon

For å oppnå en god ledelse av Bodø kommune som sikrer stort fokus fra administrativ toppledelse på strategisk utvikling av kommunens tjenester, god deltakelse på eksterne arenaer der kommunen skal delta; samt høyt fokus på en god og effektiv drift av kommunens administrasjon samles administrative tjenester og koordinering av disse i en administrasjonsavdeling under ledelse av assisterende rådmann. Vedkommende vil i tillegg være stedfortreder for rådmannen.

Samfunnskantoret endres til samfunnsavdelingen, på linje med de tre øvrige tjenesteproduserende avdelinger. Økonomi og finansavdelingen opprettholder dagens arbeids- og ansvarsområder, i linjen rett under rådmannen.

Oppvekst og kulturavdelingen, Helse og omsorgsavdelingen og Teknisk avdeling endrer ikke arbeids og ansvarsoppgaver, og er organisert i linjen rett under rådmannen.

Det kan skje mindre justeringer av ansvarsfordeling mellom avdelingene, samt at noen arbeidsoppgaver vil bli endra bedre tydeliggjort hvem som har ansvar for. Dette utredes nå; og rådmannen vil komme tilbake med orientering om dette.

Den varslede omorganisering vil skje innenfor vedtatt budsjett, og vil således ikke medføre økte utgifter; snarere skal endringen medføre økt samordning og effektivisering – og dermed lavere driftskostnader.

Forholdet til bystyret og politisk ledelse endres ikke i det formelle. I det praktiske arbeidet vil det fortsatt være god kontakt og kommunikasjon. Ikke minst vil dette gjelde i forholdet til politisk sekretariat og kommunikasjon.

For øvrig vil kontakten og kommunikasjonen mellom administrasjonens toppledelse (rådmann) ville kunne forsterkes ved at denne funksjonen styrkes med en stilling som assisterende rådmann.

Rolf Kåre Jensen
Rådmann

Saksbehandler: Rolf Kåre Jensen

Trykte vedlegg:

Vedlegg

- 1 referat fra drøftingsmøte 14. januar 2015
- 2 Organisasjonskart 2015
- 3 Protokoll SAMU 21. januar 2015

Utrykte vedlegg:

Ingen

